

Cooperazione transfrontaliera e reti tra imprese

Presentati i risultati del progetto Interreg SPL-Insubria

Furio Bednarz, ECAP
Giacchino Garofoli, Università dell'Insubria
Fabio B. Losa, Ustat

Con il Convegno tenutosi a Varese il 19 settembre si è formalmente concluso il progetto SPL-Insubria¹. In queste righe presentiamo un estratto del volume che raccoglie i risultati dell'intenso lavoro di ricerca e azione condotto dall'Ustat, dall'Università dell'Insubria e dall'Ufficio studi della Fondazione ECAP.

Si tratta della parte finale del volume contenente le riflessioni conclusive sul senso e sull'opportunità di pensare lo sviluppo economico del nostro cantone e delle province italiane di confine in termini integrati a livello di area transfrontaliera.

foto Ti-Press / Benedetto Galli



Quesiti di fondo

Con un vasto lavoro di ricerca, a tratti innovativo, che giunge a conclusione in una delicatissima fase (e non è la prima) di turbolenza economica e finanziaria foriera di profondi cambiamenti per l'area, SPL-Insubria ha generato elementi conoscitivi e di metodo (e primi interventi concreti esemplari), che potranno essere di grande utilità per riprogettare il futuro della regione transfrontaliera. Si è trattato di uno sforzo di ricerca notevole, basato sull'elaborazione e analisi delle informazioni statistiche disponibili, sulla raccolta di informazioni qualitative attraverso interviste ad imprese e a testimoni privilegiati, sull'analisi delle strutture economiche e delle loro tendenze evolutive, sull'interpretazione dei modelli di sviluppo, che ha coinvolto oltre duecento imprenditori e un nutrito gruppo di operatori istituzionali sui due lati del confine. Al centro vi è stata la riflessione sull'opportunità e sul senso di un nuovo approccio strategico fondato sull'idea di uno sviluppo economico endogeno ed integrato per l'area insubrica, e per identificare le eventuali strategie e modalità di azione.

Così facendo, il progetto ha affrontato una serie di quesiti cruciali:

– È lecito pensare alla costruzione progressiva di una visione e di un orientamento strategico comune (e a lungo ter-

mine un'identità) per un'area che a dispetto di lingua e valori non lontani ha conosciuto, a causa della presenza della frontiera, modelli di sviluppo molto differenti tra loro? E, in quale misura l'attuale percezione della frontiera può evolvere in direzione di un'integrazione socio-economica capace di valorizzare le differenze e le potenziali complementarità dei territori insubrici nello scenario competitivo globale?

- È possibile costruire un impianto di governance delle risorse locali complementari attivabili a sostegno del disegno comune di sviluppo?
- Si può sostenere, e in quale modo, lo sforzo che le imprese industriali, quasi tutte di piccole dimensioni, ma attive sui mercati globali, stanno attuando sui due versanti del confine in direzione di innovare prodotti, processi e mercati?
- Il processo di convergenza, impensabile per "decreto", può essere sviluppato grazie ad un approccio partecipativo, basato sul coinvolgimento degli attori, sullo scambio di informazioni, sull'incremento delle opportunità di incontro e conoscenza reciproca?

Attraverso i risultati della ricerca e le azioni intraprese, ma soprattutto favorendo

¹ Si vedano i tre precedenti contributi:

– Losa FB., G. Garofoli e F. Bednarz (2009). Al via un nuovo Interreg. Ustat, Università dell'Insubria e ECAP insieme per la competitività dei sistemi produttivi locali dell'area insubrica. *Dati, statistiche e società*, 2009/1, pp. 78-80.

– Stephani E., A. Luraschi e FB. Losa (2010). SPL-Insubria entra in azione. Dal progetto Interreg, iniziative per i sistemi produttivi dell'area insubrica. *Dati, statistiche e società*, 2010/4, pp. 89-92.

– Stephani E., F. Ferrari e FB. Losa (2011). Un ventennio di profonde trasformazioni. *Economia cantonale 1985-2008: Dati, statistiche e società*, 2011/1, pp. 46-48.

numerosi momenti d'incontro e di scambio tra gli attori e gli *stakeholders* del territorio, ci sentiamo di poter affermare, sulla base delle loro testimonianze e dell'attiva, a volte entusiastica, partecipazione, che SPL-Insubria ha avviato la costruzione di una prima consapevolezza della comune appartenenza al territorio transfrontaliero dell'Insubria. E con ciò ha segnato un primo passo nell'identificazione e nella successiva progettazione e realizzazione di concrete opportunità di sviluppo endogeno, fondate su basi comuni.

In questa prospettiva, il progetto ha saputo favorire la conoscenza reciproca, instillando il seme dell'apertura e della collaborazione tra le imprese dell'area transfrontaliera e della cooperazione inter-istituzionale e inter-organizzativa a livello di regione transfrontaliera.

Parallelamente, il progetto ha sensibilizzato le imprese dell'area transfrontaliera alle tematiche del cambiamento e dell'internazionalizzazione, le ha animate attraverso l'organizzazione di "focus group" nella individuazione degli ostacoli cruciali per la competitività e le ha mobilitate in alcune esemplari occasioni in percorsi di soluzione ai problemi individuati.

Infine, il progetto ha sviluppato un approccio e un metodo che si sono rivelati efficaci e che potranno essere impiegati anche in futuro per l'area insubrica e per altre realtà territoriali simili.

Caratteri distintivi e convergenze degli SPL dell'Insubria

La regione transfrontaliera dell'Insubria è caratterizzata nel suo complesso da permanenti e profonde differenze di assetto sociale, produttivo ed economico, oltre che ovviamente istituzionale, che dividono le province lombarde dal Ticino. Le prime rimangono tradizionale bacino industriale caratterizzato da sistemi a elevata specializzazione produttiva, che ha scontato in epoca recente le difficoltà generali conosciute dalle economie "distrettuali"; il Ticino, si configura come esempio di

estrema diversificazione produttiva, apparentemente fragile per questo, ma pure capace a tratti di innovazione, che a dispetto della sua conclamata marginalità nella Confederazione appare fortemente caratterizzato da molti tratti proverbiali dell'efficienza e capacità di performance dimostrate negli ultimi decenni dall'economia elvetica.

Leggendo attentamente i dati, tuttavia, emergono caratteristiche comuni e processi di convergenza molto interessanti: dai processi di terziarizzazione che avanzano su entrambi i versanti, al declino più o meno marcato di produzioni tradizionali (esemplari il caso del tessile comasco e di alcuni comparti tipici delle economie distrettuali in Lombardia e il caso del settore delle costruzioni in Ticino), ma pure, parallelamente, ad una loro trasformazione in bacini di innovazione (dove competenze proprie dell'industria di trasformazione si integrano a competenze informatiche, ingegneristiche, logistiche), sino all'affermarsi di comparti in cui giocano un ruolo fondamentale la ricerca, l'innovazione, le tecnologie al servizio di prodotti e processi²; da strutture produttive fortemente caratterizzate dalla presenza di (micro) piccole e medie imprese, con problemi spesso simili, all'orientamento comune verso una produzione di qualità fondata su un continuo processo d'innovazione.

² Il Ticino, a causa dei processi di despecializzazione il panorama produttivo diviene ancora più diversificato (e più vicino alla Svizzera) e si articola in veri e propri micro-sistemi e cluster; paradossalmente questa diversificazione si rivela, nella crisi scoppiata nel 2008, fattore di forza.

Debolezze e minacce

Una delle più rilevanti debolezze della regione insubrica è l'elevata frammentazione dei centri decisionali, pubblici e privati³, accentuata nelle province lombarde dalla fragilità del sistema organizzativo-istituzionale, mentre il Ticino è costretto a convivere con la difficoltà di fare associazionismo. Questa situazione produce incapacità di interpretazione condivisa delle sfide e delle opportunità e genera incertezza. La mancanza di visione sul futuro e processi decisionali disgiunti portano a privilegiare scelte su obiettivi di breve periodo, ciò che induce spesso a sopravvalutare i rischi della globalizzazione, a temere la competitività esterna basata su prezzi e costi di produzione più bassi, indebolendo la capacità proattiva e il disegno di strategie di sviluppo di lungo periodo; in altri termini favorisce atteggiamenti di chiusura verso l'esterno e di rimpianto delle glorie del passato.

Un secondo aspetto riguarda le relazioni tra le imprese e i centri di competenza presenti sui due lati del confine: pur non mancando, rimangono troppo spesso episodiche e risultano in molti casi sottovalutate dagli stessi protagonisti.

Una forte debolezza, soprattutto nelle province italiane, si riscontra nello iato che si

³ Il Ticino, dotato di un sistema istituzionale efficiente e solido, ha potuto trarre vantaggio in questa situazione, riuscendo a catalizzare l'interesse di un certo numero di imprenditori italiani; ma in una prospettiva fondata più sulla persistenza dei fattori di distinzione e separazione legati alla frontiera che sulla potenziale convergenza verso un sistema competitivo integrato.

è creato, nonostante i tentativi di riforma degli ultimi anni, tra il mondo della formazione e il mondo del lavoro. L'attenzione e il rispetto reciproci tra mondo della produzione e mondo della formazione, che hanno storicamente caratterizzato il modello educativo e formativo elvetico (ma fino ad alcuni decenni fa anche quello lombardo), vanno rilanciati e ricostruiti, resi adeguati ai tempi. L'insufficiente utilizzo della formazione continua e di strumenti di anticipazione dei fabbisogni formativi rende infine più rigido (e costoso) e meno efficiente il sistema di aggiornamento sul mercato del lavoro.

Un ultimo aspetto, emerso nel corso delle indagini di terreno, è il lamentato insufficiente livello di investimenti orientati allo sviluppo della vocazione manifatturiera, a cui si somma un sistema finanziario, peraltro molto sviluppato nell'area, che, a detta degli imprenditori intervistati, si dimostra spesso sordo e non favorisce lo sviluppo economico locale.

Le prospettive strategiche per l'area insubrica

Dal nostro progetto di ricerca - azione emerge che il cammino da fare per affrontare queste sfide in una logica di sistema produttivo integrato - dotato di una sua identità precisa - è ancora lungo, avendo rilevato che gli attori del territorio stentano a identificarsi come soggetti che si muovono in un contesto comune e che la frontiera appare ancora sempre come un'opportunità (soprattutto per gli imprenditori ticinesi) per lo sfruttamento di convenienze tradizionali più che elemento su cui costruire un reale progresso della cooperazione inter-istituzionale. Ma le sfide nuove che si aprono a causa della crisi economica e finanziaria globale, sconvolgendo con la forza dei fenomeni esogeni dirompenti gli equilibri su cui si fondavano le convenienze territoriali, mettono drammaticamente in luce la debolezza di questa impostazione. Del resto anche nella nostra ricerca ci siamo imbattuti in esem-

pi e testimonianze di come guardando al medio termine le ragioni della cooperazione possano prevalere.

Una produzione che punta a occupare posizioni di leadership in nicchie di mercato grazie alla sua qualità, basata sulla professionalità e la capacità innovativa, necessita di una costante manutenzione e rinnovo delle competenze, una progressiva attenzione dell'organizzazione produttiva nei riguardi della creatività, della ricerca e sviluppo, delle risorse umane di elevata qualità, di sforzi di ricerca e di ampi, differenziati mercati di sbocco, soprattutto all'estero, in modo da posizionare le imprese locali su segmenti di mercato dove il prezzo (e il costo di produzione) non rappresenta un fattore cruciale di competitività. Questa è la quotidiana sfida che accomuna le imprese ticinesi a quelle lombarde dell'area insubrica.

Il tratto comune di un mondo fatto di imprese di dimensioni modeste rappresenta, a nostro avviso, al di là delle differenze riscontrabili tra settori e sub-aree, un ulteriore punto di partenza per sviluppare assieme strategie di intervento. Da un lato perché i problemi sono spesso gli stessi, dall'altro perché per competere in uno scenario sempre più complesso queste piccole imprese devono potersi basare, oggi più che ieri, su forti relazioni con altre imprese locali. Relazioni che favoriscano l'organizzazione produttiva in reti di imprese o addirittura in veri e propri sistemi produttivi locali, che facciano massa critica, sia in una logica di divisione del lavoro ma soprattutto in quella dell'accesso a risorse strategiche e della diffusione territoriale di saperi e competenze tecniche e professionali complementari.

In questo senso, lavorando sul campo, abbiamo trovato modelli embrionali di cooperazione a progetto - ad esempio nuove forme di aggregazione puntuali e aperte tra imprenditori e tra questi e centri di ricerca - che collocano il territorio in relazioni di prossimità con l'economia globale e prefigurano il superamento del modello distrettuale tra-

dizionale fondato prevalentemente sull'intensità e la chiusura in "reti corte" delle relazioni e del capitale sociale. Sul fronte ticinese, vi sono segnali che lasciano intravedere il formarsi di un sistema regionale di innovazione strutturato in reti di piccole imprese ben collegate con il mondo della ricerca e della formazione; una via promettente per scardinare il carattere maggiormente individualistico del sistema ticinese, che spesso frena l'accesso indiretto a conoscenze e competenze pregiate e specializzate e, di riflesso, l'effetto leva a livello di sistema territoriale.

Riteniamo che l'area presenti un potenziale qualitativo e quantitativo (massa critica) - in termini di numero di imprese, di capitale e potenziale produttivo, di risorse umane, di capacità di introduzione di innovazione, di servizi alle imprese, di centri di ricerca e formazione⁴, di risorse finanziarie⁵, ecc. - da poter garantire uno sviluppo endogeno, con una capacità di controllo del processo di trasformazione e di relativa autonomia rispetto ad altri centri economici nazionali. Alcuni processi di cambiamento di grande rilievo in atto (*in primis* la riqualificazione del sistema produttivo e la valorizzazione delle risorse, specie delle risorse umane), anche se non pienamente metabolizzati dalla comunità di imprese e persone, rivelano questo forte potenziale di autonomia tecnologica, che dovrebbe però essere meglio compreso e valorizzato. Vi è, in altri termini, l'opportunità di comprendere che questa area ha una sua identità specifica nei confronti delle due aree metropolitane (Milano e Zurigo), rispetto alle quali nel passato è stata, in quanto separata, fortemente in posizione ancillare.

A nostro avviso, le prospettive di sviluppo della regione transfrontaliera dipendono in gran parte dalla costruzione di una solida e consapevole identità socio-economica del territorio insubrico. La costruzione di tale identità ci pare passi attraverso una serie di azioni, che il progetto ha inteso in parte prefigurare e in parte pure sperimentare, e che si focalizzano su:

⁴ Negli ultimi 15-20 anni il territorio con la presenza di quattro università e di diversi centri di innovazione e di trasferimento tecnologico (che si sono aggiunti ad un sistema di centri educativi e di formazione di elevato livello) ha notevolmente aumentato il potenziale formativo e di produzione di conoscenze e competenze professionali.

⁵ L'area ha un grosso potenziale di autonomia finanziaria disponendo di una forte accumulazione di risorse finanziarie che potrebbero favorire la formazione del cosiddetto "capitale di prossimità", fattore essenziale per consentire una crescita degli investimenti e un aumento della produttività.

1. struttura produttiva e relazioni tra imprese, che vanno incrementate riducendo la complessità e i costi delle transazioni e favorendo l'accesso all'informazione;
2. innovazione, che va supportata attivando la triplice elica di università, ricerca e imprese, facilitando le relazioni tra mondi che spesso lavorano su piani diversi;
3. internazionalizzazione, costruendo percorsi che avvicinino le imprese a mercati sempre più complessi e lontani da frequentare, e che riducano i rischi dovuti alla straordinaria volatilità delle variabili finanziarie;
4. risorse umane, sostenendo la riproduzione e lo sviluppo/adeguamento del capitale umano che costituisce il patrimonio più importante dell'area, ma pure superando, anche mettendo a frutto le indicazioni europee, le differenze istituzionali che ostacolano la mobilità degli studenti e la creazione di uno spazio comune di *lifelong learning*, e rendere più forte il rapporto tra i giovani e il mondo del lavoro industriale;
5. territorio, favorendo una *governance* congiunta dei delicati equilibri tra interessi

che regolano le relazioni tra attori e *stakeholder* presenti sul terreno e una *governance* che sappia valorizzare le ingenti risorse locali (nel campo della formazione, della ricerca, ecc.) in una logica di messa in rete (e di massa critica) e affrontare in comune i problemi e le sfide comuni alle varie componenti dell'area.

Approccio e metodo

Infine, SPL-Insubria è stata pure un'occasione di sviluppo di approccio e di metodo, lasciati per chi continuerà ad operare sul territorio dell'Insubria, ma anche su altre aree.

Nello specifico citiamo:

- l'aver coniugato nell'analisi dell'oggetto di studio - strutture, loro trasformazioni, problemi, strategie e pratiche - le fonti statistiche ufficiali (quantitative) e le informazioni primarie di natura qualitativa raccolte nel corso delle indagini di terreno, per costruire un quadro conoscitivo ed interpretativo robusto e particolarmente ricco;

- l'aver condotto un progetto di ricerca - azione, considerando la crucialità del passaggio dai risultati della ricerca al lancio di progetti operativi per rafforzare non solo l'anticipazione del cambiamento da parte degli attori locali ma anche le capacità di accrescere la competitività e l'innovazione a livello delle imprese e dei sistemi produttivi locali;
- l'aver approntato un approccio partecipativo che ha coinvolto gli attori locali (sia le imprese, che le organizzazioni di categoria, le istituzioni intermedie e le istituzioni locali) non solo per la raccolta delle informazioni, ma anche per il confronto e la verifica dei risultati provvisori della ricerca, ma soprattutto per la co-costruzione di una interpretazione quanto più condivisa e di una consapevolezza sulle opportunità e sulle azioni da intraprendere. Un approccio che si è rivelato in grado di generare una diffusa responsabilizzazione tra gli attori. Sintetizzando queste particolarità, potremmo dire che il progetto ha assunto la logica dell'accompagnamento degli attori, attivando costantemente un canale bilaterale di comunicazione: dal progetto, che metteva via via a disposizione conoscenze e stimoli, agli attori, e viceversa, raccogliendo le loro reazioni, per arricchire, precisare e rendere fruibili le ipotesi formulate, e non da ultimo per sperimentare azioni concrete in qualche modo esemplari (ad esempio i *workdinner*).
- l'aver adottato l'ottica di analisi comparata, infra/interregionale e internazionale, e infra/intersettoriale - considerato che nell'ambito dello sviluppo locale/regionale il confronto può insegnare molto in termini di diffusione di "buone pratiche" agli *stakeholder* del territorio. Un confronto serrato sulle politiche regionali di sviluppo e sulle iniziative di sostegno all'innovazione e all'internazionalizzazione può impedire di ripetere errori già commessi in altre regioni e apprendere dai risultati realizzati con le politiche. ■



foto Ti+Press / Francesca Agosta